



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI
(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)



MEMOIRE DE LICENCE EN FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTIONS

Option : GESTION

Filière : Gestion des Ressources Humaines

THEME

**GESTION DE CARRIERE DU PERSONNEL
DE L'INSTITUT NATIONAL DES
RECHERCHES AGRICOLES DU BENIN**

Réalisé et soutenu par:

ORO Olowo-Loba Radjab

et

MITCHASSI Stéphane

Sous la direction de :

Maître de Mémoire

Célestin K. GODONOU

Maître-Assistant en sciences de gestion

/Enseignant chercheur à la FASEG/UAC

Maître de Stage

Anges P. AMOUSOUGA

Directeur de l'Administration

et des Ressources Humaines

Année académique 2015-2016

Avertissement

La faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- ✚ mes parents, El-Hadj Djibril Yessoufou ORO et Mounirath TININ, pour leur amour et leur soutien constants dont-ils font preuve.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- vous mes parents, Gédéon MITCHASSI, Florence ADJATI et Adèle HONTONGNON pour l'amour et le soutien. Je vous prie de retrouver à travers ce travail le fruit de vos nombreux sacrifices

Remerciement

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Notre Directeur de mémoire, Monsieur C. Célestin K.GODONOU pour avoir accepté avec plaisir de nous encadrer dans la production de ce mémoire ;
- Tout le corps professoral, pour le sacerdoce dans lequel ils sont engagés et assument bien ;
- Monsieur les membres du Jury qui ont accepté sanctionner notre travail. Nous sommes convaincus que vos remarques, critiques et suggestions viendront affiner notre travail ;
- Monsieur Patrice Ygué ADEGBOLA, le Directeur Général de l'INRAB pour avoir accepté notre stage ;
- Monsieur AMOUSSOUGA Anges Paterne, Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines, pour avoir accepté de nous encadrer ;
- Tout le personnel de l'INRAB principalement le personnel de la DARH pour leur accueil et leur encouragement ;
- Mon oncle Coffi ABOUDOU ;
- Ma Tante Josephine TOSSOU ;
- La famille ORO ;
- La famille MITCHASSI ;
- Laure DOSSOU CODJIA pour votre soutien
- Mme Marie- Anges SALOU OSSENI pour tous tes conseils ;

La réalisation de ce travail a été possible grâce à la contribution d'éminentes personnes à qui nous témoignons toute notre gratitude.

Liste des sigles et acronymes

ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
APE	: Agent Permanent de l'Etat
AS	: Agent payé sur Subvention
AFP	: Agent payé sur Fond Propre
CA	: Conseil d'Administration
CNRA	: Comité National de la Recherche Agricole
CODIR	: Comité de Direction
CRA	: Centre de Recherche Agricole
CRA-CF	: Centre de Recherche Agricole-coton et Autres Fibres Textiles
CRA-PP	: Centre de Recherche Agricole-Plantes Pérennes
CS	: Conseil Scientifique
DARH	: Direction de l'Administration et des Ressources Humaines
SRH	: Service des Ressources Humaines
DG	: Direction Générale
DRF	: Direction des Ressources Financières
DS	: Direction Scientifique
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
IRAT	: Institut Française de Recherches Agricoles Tropicales
IRHO	: Institut de Recherche sur les Huiles et Oléagineux
MAEP	: Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
ORSTOM	: Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-mer
SAI	: Service d'Audit Interne
SRPV	: Service des Relations Publiques et de la Valorisation
LOGI-GRH	: Logiciel de Gestion des Ressources Humaines

Résumé

La gestion des ressources humaines englobe un ensemble d'activités opérationnelles dont la gestion des carrières.

Gérer une carrière, c'est planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. A l'INRAB, cette mission est à la charge de la direction de l'administration des ressources humaines ou nous avons effectué notre stage.

La finalité de ce stage est de rédiger un mémoire sur un thème relevant des disfonctionnements du système de gestion de la structure d'accueil.

Nos observations au cours du stage à la DARH nous ont permis de découvrir un certain nombre de problèmes parmi lesquels nous avons retenu celui lié à l'efficacité de la gestion des carrières.

Le problème général qui découle de notre problématique est la gestion peu efficace des carrières du personnel de l'INRAB et qui se manifeste par trois (3) problèmes spécifiques que sont :

- Insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines ;
- Le manque de formation du personnel et
- La non mise à jour des dossiers individuels.

Notre objectif, en formulant cette problématique est de contribuer à une gestion efficace du personnel de l'INRAB.

Abstract

The human resource management includes a set of operational activities of which the management of the careers.

To manage a career, it plan, organize, put in curve and control the various stages of an agent's professional life. To the INRAB, this mission is to the load of the direction of the administration of the human resources or we did our practicum.

The finality of this practicum is to write one memory on a theme raising dysfunction of the system of management of the welcome structure.

Our observations during the practicum in the DARH permitted us to discover a certain number of problems among which we kept the one bound to the efficiency of the management of the careers.

The general problem that ensues of our problematic is little the management efficient of the careers of the staff of the INRAB and that doesn't appear three (3) specific problems that are:

- Quantitative and qualitative insufficiency in human resources;
- The lack of formation of the staff and
- The individual file updating.

Our objective, as formulating this problematic is to contribute to a management efficient of the staff of the INRAB.

Liste des tableaux

Tableau 1: Effectif selon les trois grandes familles professionnelles (Année 2016)	28
Tableau 2: Echantillon par catégories socioprofessionnelle	29
Tableau 3: Répartition du personnel par statut.....	29
Tableau 4: vérification de l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines. 33	
Tableau 5: Situation des besoins en personnel.....	34
Tableau 6: Vérification de l'absence de formation du personnel.....	34
Tableau 7: Situation des dossiers à jour	35
Tableau 8 : Vérification de la non- mise à jour des dossiers individuels.....	35
Tableau 9 : Contenu du plan global de formation.....	39
Tableau 10 : Le contenu plan spécifique de formation	40

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE	4
SECTION 1 : Présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).....	5
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	10
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..	13
SECTION1: Problématique, Objectifs et Intérêt de l'étude:.....	14
SECTION 2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de l'étude.....	17
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	32
SECTION 1 : Présentation, analyse des résultats, validation des hypothèses	33
SECTION 2 : Approches de solutions et suggestion.	37
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	45
Annexes.....	I
Table des matières	IV

INTRODUCTION

Les organisations se créent, se développent, et au bout de quelques années ne fonctionnent plus. Elles finissent par disparaître. Cette situation d'échecs progressifs conduisant à la disparition de plusieurs d'entre elles est, aux yeux des promoteurs et des dirigeants, liée exclusivement à la mauvaise gestion des ressources financières, voire matérielles de l'organisation. Or, cet échec ne saurait être imputé exclusivement à la mal gestion matérielle et financière. C'est dire qu'au-delà de toute chose, la gestion défailante des ressources humaines est souvent révélée comme des maux dont souffre la majorité des organisations. Ces ressources humaines doivent être gérées avec beaucoup plus de soin, puisqu'elles constituent sans doute un véritable facteur déterminant dans le développement des organisations.

La gestion des ressources humaines est un vaste domaine qui se décline en plusieurs activités. La gestion des carrières constitue l'une des grandes et principales fonctions de la gestion des ressources humaines qui touche la vie professionnelle du personnel d'une entreprise.

C'est dans cette perspective que, la Direction de l'Administration des Ressources Humaines (DARH) a été créée au niveau de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) pour superviser et coordonner des fonctions d'ordre administratif notamment la gestion des carrières (actes administratifs, suivi des dossiers, évaluation, promotion, formation....) de ses personnels. Ainsi, nous nous posons la question de savoir si la DARH de l'INRAB parvient à satisfaire efficacement les attentes de ses employés en matière de la gestion de leurs carrières.

A cette question, la réponse est mi-figue, mi-raisin en raison de ce que la DARH, fait des efforts, mais qui sont largement perfectibles.

Notre séjour de stage à l'INRAB nous a permis de faire les constats relatifs à la gestion limiter de carrière de ses agents qui dénoncent le retard notoire dans le traitement de leurs dossiers. Ce qui ne leur permet pas de jouir à temps des avantages de classification professionnelle auxquels ils ont droit.

Pour avoir été imprégné des problèmes du personnel dudit institut, nous avons orienté notre réflexion sur le thème : Gestion des carrières du personnel de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin, afin de trouver solutions à ces différents problèmes.

Ce travail sera présenté en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons de façon générale l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin : une entreprise

publique, où nous avons effectué notre stage et les différentes sections que nous avons parcourues au cours de ce stage. Le deuxième chapitre présentera le cadre théorique de l'étude et la méthode d'analyse choisie pour conduire cette étude. Enfin le troisième chapitre sera consacré à la présentation des résultats, l'analyse et la validation de nos hypothèses de recherche, les suggestions et la conclusion.

CHAPITRE I:
CADRE INSTITUTIONNEL ET
DEROULEMENT DE STAGE

Dans ce chapitre, nous aborderons deux grands axes à savoir : présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) et la mission du stage.

SECTION 1 : Présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).

Cette section est consacrée dans un premier temps à la localisation géographique, historique et attributions, dans un second temps aux missions, structure organisationnelle et fonctionnelle de l'INRAB.

A- Localisation géographique, historique et attribution

1- Localisation géographique de l'INRAB

L'Institut National des Recherches Agricoles du Benin (INRAB) est situé à Agonkanmey, commune d'Abomey-Calavi, à 1km environ avant l'Institut International d'Agriculture (IITA) sur l'axe Cotonou-Allada, avec six centres de recherches décentralisés.

2- Historique et cadre juridique de l'INRAB

a- Historique

Les stations de recherches, en 1922, sur le palmier à huile à Pobè et sur le cocotier à Sème ont été créées également, par l'Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-mer (ORSTOM). Leur gestion fut confiée à l'Institut de Recherche sur les Huiles et Oléagineux (IRHO) à partir de 1946.

En 1961, l'Institut Français de Recherches Agricoles Tropicales (IFRAT), sur les cultures vivrières, signa la convention de son installation au Dahomey et prit en charge les stations expérimentales de Niaouli au sud et d'Ina au nord. De nouvelles tâches furent alors données aux stations expérimentales à savoir, la Recherche, la Formation et la Coopération.

La recherche agricole, dès lors, a pris une dimension nationale et l'ensemble des structures, regroupé au sein du Département de la Recherche Agronomique et de la Formation Professionnelle, a été placé au départ sous la tutelle du Ministère chargé de l'Agriculture.

A la faveur des nationalisations des entreprises, de 1974 à 1977, il y a eu la prise en charge par l'Etat des anciennes structures de recherches agricoles et le Département de la Recherche Agronomique est passé en 1976 sous la tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Après un séjour d'une dizaine d'année, en 1985, il fut à nouveau transféré au Ministère en charge de l'Agriculture pour être plus proche possible des utilisateurs de ces

résultats. Il a été alors érigé en Direction de la Recherche Agronomique, bien connue sous l'appellation DRA.

En 1992, avec la restructuration de la recherche agricole, la Direction de la Recherche Agronomique est devenue Institut National des Recherches Agronomiques (INRAB). Il est doté d'un cadre juridique.

b- Cadre juridique

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin est un établissement public à caractère scientifique et technique, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est régi par le décret n° 92-182 du 6 juillet 1992 portant adoption des statuts de l'INRAB, qui a été complété par décret n° 96-463 du 18 octobre 1996. Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'INRAB, sont régis par l'arrêté de l'année 2000, N°828 /MDR/D-CAB/SGM/DA/CP.

3- Attribution

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) a pour mission essentielle de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et de contribuer ainsi à l'avancement de la science.

A ce titre, ses principales attributions sont, entre autres :

- l'élaboration de la politique nationale agricole dans le domaine relevant de sa compétence ;
- la conception, l'exécution, soit de sa propre initiative, soit à la demande du gouvernement, des organismes publics ou privés, nationaux ou internationaux, des programmes de recherche présentant un intérêt particulier ou général dans les domaines intéressant le secteur agricole ;
- la coordination sur le plan national de toutes les activités en matière de recherche agricole ;
- la publication et la diffusion des résultats des travaux de recherche et plus généralement concourir ainsi au développement de l'information technique et scientifique.

Ces actions sont exécutées essentiellement à travers des programmes sectoriels ou régionaux adoptés par le Comité National de la Recherche Agricole et le Conseil d'Administration de l'Institut.

B- Mission, Structure organisationnelle et fonctionnelle de l'INRAB

1- Missions de l'INRAB

L'INRAB a pour mission essentielle de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et de contribuer à l'avancement de la science. A ce titre, ses principales attributions sont :

- d'élaborer et d'exécuter des programmes de la recherche agricole ;
- d'organiser la coordination, le suivi et d'évaluer l'ensemble des activités relatives à la recherche agricole vétérinaire, halieutique, forestière et socioéconomique ;
- de gérer des relations techniques avec des organismes nationaux et internationaux contribuant ou participant à la recherche agricole ;
- de contribuer à la formation de ses cadres pour la recherche agricole et le développement ;
- de faire la publication et la diffusion des acquis et des résultats de la recherche agricole afin de promouvoir l'échange et l'utilisation des informations techniques et scientifiques répondant aux besoins de l'agriculture nationale.

2- Structure organisationnelle et fonctionnelle de l'INRAB

L'institut National des Recherches Agricole du Bénin (INRAB) s'est doté d'une structure régionalisée avec une articulation sectorielle. La recherche s'exécute essentiellement dans le cadre des programmes sectoriels ou régionaux.

Nous la présentons sous deux formes :

a- L'organigramme

L'organigramme est la représentation schématique des divers services d'une administration, d'une entreprise et de leurs rapports mutuels.

L'organigramme hiérachico-fonctionnel de l'INRAB se présente comme l'indique le document en annexe n°1.

b- Fonctionnement de l'INRAB

L'INRAB dispose pour son fonctionnement des organes ci-après :

- **Le conseil d'Administration (CA)**

Il a la responsabilité de la mise en œuvre de l'ensemble du Programme National de Recherche Agricole (PNRA), que celui-ci soit exécuté entièrement ou en partie par l'INRAB. Il doit rendre compte au Ministère de tutelle (Développement Rural) de la réalisation de ce

programme. Il doit également veiller à ce que les différentes composantes du système National de Recherche Agricole (SNRA) participent activement à la réalisation du PNRA.

- **Le Comité National de la Recherche Agricole (CNRA)**

Il s'agit d'une institution de concertation des différents acteurs de la recherche agricole National. C'est le cadre privilégié de politique d'orientation et de gestion du Bénin en matière de la recherche agricole. Il a le statut d'un organe sous tutelle du Ministère en Charge de l'Agriculture et est régi par un décret pris en conseil des Ministres. Sa composition traduit la volonté politique de l'Etat d'en faire un outil privilégié pour l'amélioration et le développement de la production agricole. Il regroupe en un forum annuel les départements techniques, services, offices et sociétés de développement sectoriels concernés ainsi que les directeurs en charge des organes de décisions de l'Etat tels que le Plan et le Budget.

- **Le Conseil Scientifique (CS)**

C'est une institution de contrôle scientifique. Il est chargé d'examiner la valeur scientifique des travaux des chercheurs et les dossiers des candidats désirant entrer à l'institut ainsi que les demandes de promotion. La composition du Conseil Scientifique qui regroupe un nombre restreint de spécialistes sur la base de leur compétence, sera par un arrêté du Ministre chargé de l'Agriculture.

- **La Direction Générale**

Elle comprend le Directeur Général, trois directions centrales et deux services qui ont tous un rôle d'appui à la gestion de la recherche. Ces unités de soutien n'interviennent qu'indirectement en préparant les décisions à prendre par le DG et en facilitant le suivi d'exécution.

- **Les services de soutien au sein de la Direction Générale** comprennent les unités suivantes :

- **Direction Scientifique (DS)**

Elle a la responsabilité de la planification du suivi et de l'évaluation du PNRA. A ce titre, elle supervise le processus de planification du PNRA et suit son exécution par les mécanismes de suivi qu'elle met en place auprès des centres. Elle procède aux évaluations de ces programmes et soumet ses avis et recommandations au Directeur Général pour action.

- **La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)**

La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines est la responsable de la supervision et la coordination des fonctions d'ordre administratif et de la gestion des ressources humaines concourant à la bonne marche de toutes les unités de l'INRAB. Elle comprend un service administratif et un service des ressources humaines. Le premier est chargé de veiller à la gestion des processus administratifs, tandis que le second veille à l'application des directives et politiques de l'INRAB en matière de gestion des ressources humaines : suivi des dossiers, recrutement, évaluation, promotion et formation.

- **La Direction des Ressources Financières (DRF)**

La Direction des Ressources Financières (DRF) a pour mission essentielle d'appuyer la Direction Générale dans la gestion la plus efficace possible des ressources financières mises à la disposition de l'INRAB et de faire en sorte que les moyens financiers soient au service de la recherche. La DRF est composée de quatre (04) services : financement et recouvrement ; comptabilité, trésorerie ; et coordination et suivi budgétaire.

- **Le Service d'Audit Interne (SAI)**

Le Service d'Audit Interne a pour mission d'effectuer des audits périodiques, visant à vérifier et à améliorer, le suivi et la performance (efficacité, efficience) des politiques, systèmes et procédures de gestion de l'INRAB et de ses unités de fonctionnement. Elle fait office de conseil et appui en audit. Ce service exécute toutes les analyses et vérifications demandées par le Directeur Général concernant les comptes financiers, et les procédures administratives et financières dans toutes les unités de l'INRAB.

- **Le Service des Relations Publiques et de la Valorisation (SRPV)**

Le Service des Relations Publiques et de la Valorisation a pour missions de concevoir et de mettre en œuvre les politiques et stratégies visant à faire connaître et à améliorer l'image de marque de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin.

A ce titre, ses principales attributions sont :

- Veiller à la qualité des documents,
- Assurer la production, régulière et la diffusion de l'organe d'information interne de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin,
- Veiller à la rédaction des communiqués de presse,
- Préparer, en liaison avec les structures compétentes les émissions radiodiffusées et télévisées destinées à promouvoir l'institut et à faire connaître sa mission et ses acquis.

- **Les Centres de Recherches Agricoles (CRA)**

Les Centres de Recherches Agricoles (CRA) sont des structures déconcentrées de l'INRAB ; ce sont des lieux où s'exécutent les activités liées aux programmes régionaux et sectoriels. Ils sont dirigés par des Directeurs de Centre nommés après un test de sélection par le Directeur Général sur avis du Ministre de tutelle. Les Directeurs de Centre assurent, entre autres :

- La coordination de l'ensemble des activités de Recherche exécutées au sein du Centre de Recherche Agricole ;
- L'organisation administrative, scientifique et technique du centre ;
- La gestion des ressources financières du centre ;
- L'évaluation du personnel du centre.

Les Centres de Recherches Agricoles sont répartis comme suit :

Les Centres de Recherches Agricoles à vocation régionale :

- **Le Centre de Recherches Agricoles-Sud (CRA-Sud)** situé à Niaouli abrite le Programme régional sud
- **Le Centre de Recherches Agricoles-Centre (CRA-Centre)** situé à Save abrite le Programme régional Centre
- **Le Centre de Recherches Agricoles-Nord (CRA- Nord)** situé à Ina abrite le Programme régional Nord.
- **Les Centres de Recherches Agricoles à vocation sectorielle :**

Deux Centres sectoriels à vocation nationale. **Le Centre de Recherches Agricoles-Plantes Pérennes (CRA-PP)** situé à Pobè et le **Centre de Recherches Agricoles-Coton et Autres Fibres Textiles (CRA-CF)** ;

Un centre à vocation nationale : le Centre de Recherches Agricoles d'Agonkanmey.

SECTION 2 : Déroulement du stage

Dans cette section, il sera question de faire le point des services parcourus et des activités menées d'une part et de dire l'ensemble des expériences acquises sans occulter les difficultés rencontrées d'autre part.

A- Services parcourus et activités menées

1- Services parcourus

Notre stage s'est déroulé du 20 juin au 20 Septembre 2016 à la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH). En tant que stagiaire nous étions précisément au service des Ressources Humaines (SRH).

2- Activités menées

Au sein de l'INRAB diverses activités sont menées. Nous pouvons citer entre autres :

- l'enregistrement des courriers arrivée / départ ;
- le classement des dossiers et courriers ;
- la transmission des courriers vers les différents services ;
- la photocopie des documents administratifs ;
- le traitement des fiches de besoins émises par les services demandeurs ;
- l'élaboration des fiches d'autorisation d'absence, de notification de stage et des fiches d'évaluation du personnel ;
- l'établissement des ordres de mission ;
- le classement des courriers déjà traités au chrono-tâche.

B-Expériences acquises, difficultés rencontrées

1- Expériences acquises

Ce stage est bénéfique dans certains cadres comme :

- dans le cadre de nos futures recherches d'emploi : il nous aidera à prouver notre savoir, nos compétences et nos qualités professionnelles, tout comme il nous permettra de mettre en valeur des capacités d'initiative personnelle et d'autonomie appréciable dans le monde du travail ;
- dans le cadre d'une poursuite d'étude : il nous permettra de faire preuve de motivations, compétences pour aborder dans de bonnes conditions des études plus spécialisées.

2- Les difficultés rencontrées.

Dans l'exécution des tâches au service des Ressources Humaines de l'INRAB, un certain nombre de situations empêchent le bon déroulement des activités. Au nombre de ces problèmes nous pouvons citer :

- Les difficultés liées au réseau de connexion ;
- L'indisponibilité de certains agents à répondre au questionnaire ;
- La réticence de certains agents à répondre aux questions par peur
- de retrouver dans notre analyse des commentaires qui pourraient conduire à les identifier.

CHAPITRE II :
CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est scindé en deux sections dont la première aborde la problématique, les objectifs et l'intérêt de l'étude, et la deuxième comporte la revue de littérature, les hypothèses et de méthodologie de l'étude.

SECTION1: Problématique, Objectifs et Intérêt de l'étude:

A- Problématique de l'étude

La gestion des ressources humaines, dans son appellation actuelle était dénommée au départ "gestion du personnel". C'est un ensemble de procédés bien organisé, mis en œuvre pour mobiliser, administrer, et développer les ressources humaines impliquées dans l'animation de la vie d'une entreprise.

Selon **LEGALL (1992)**, « la GRH est une fonction d'entreprise qui vise à Obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois en termes d'effectif et de qualification. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise dans la définition de laquelle elle intervient ». La gestion des ressources humaines s'étend dans de nombreux domaines de la vie professionnelle : la définition des postes, le recrutement, la gestion de la paie et des rémunérations, l'évaluation des performances, la gestion du temps, la gestion des relations sociales et négociation, la communication, les motivations et l'implication du personnel, la gestion des carrières, les conditions de travail, etc.

Si le recrutement est une activité ou fonction du gestionnaire des ressources humaines d'engager du personnel, il est non moins important de savoir que la gestion des carrières de celui-ci relève tout de même de sa plus haute responsabilité.

A la question de savoir ce que c'est qu'une carrière, Cardin et al (2007) affirment « La carrière est l'ensemble des étapes de progression d'un salarié compatible avec les disponibilités de postes dans l'entreprise et les potentiels individuels ».

C'est également la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète ce qui lui arrive. C'est-à-dire, l'important n'est plus de savoir si une personne a franchi un, deux ou trois échelons de la grille hiérarchique, en cinq ans, mais de savoir si elle considère que cette progression correspond à ses aspirations et comment elle voit ses perspectives d'évolution. (Jean AZILINON dans son ouvrage "Communication et Gestion des Ressources Humaines (l'Essentiel)").

Qu'est-ce qu'une gestion des carrières ?

A cette question, Jean M. Trudel Ph. D. dans son ouvrage GRH 820 (p.159) répond que la gestion des carrières est l' « ensemble d'activité visant à planifier, organiser, mettre en place et contrôler les mouvements de personnel ».

Selon Jean-Marie PERETTI dans l'ouvrage « Gestion des Ressources Humaines » (Collection Vuibert Entreprise, 9^{ème} édition Paris, 2011), « la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation ».

Aussi peut-elle se comprendre comme « toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent depuis son embauche jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission, révocation) ». Paul LOKOSSOU dans « Cours du droit de la Fonction Publique Page 27. (2007) ».

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir, maintenir et développer leur compétitivité. La clé de cette compétitivité, c'est le capital dans son sens (financier, technique et surtout humain).

Pour ce faire, il est indispensable pour chaque entreprise, de faire face à cette compétitivité en tenant prioritairement compte de sa gestion de carrière. C'est dans ce cadre que la gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour assurer sa rentabilité en développant les compétences et la motivation professionnelle, satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

A l'heure actuelle, dans les milieux de travail, on entend beaucoup parler de gestion des carrières. Cela tient au fait que les carrières méritent d'être gérées soigneusement dans la durée convenable et impartie. Ainsi, comme on ne saurait parler d'une bonne gestion des carrières lorsque, dans une structure, la lenteur ou l'inefficacité dans les pratiques de gestion des carrières du personnel affecte le parcours professionnel de ce dernier. En d'autres termes, quel rendement peut-on espérer de celui-ci s'il n'a pas une visibilité claire et rigoureuse de sa position sur la pyramide des grades lorsqu'il se projette à une période " t " de sa carrière. ?

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), structure dans laquelle sont déroulées nos investigations constitue un cas illustratif du problème de l'inefficacité dans la gestion des carrières de son personnel qui n'a tardé de tirer notre attention. De toute évidence, cet état des choses est dû à l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel, au manque de formation du personnel et à la non-mise à jour des dossiers individuels à la Direction de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (D/INRAB). Ce qui ralentit ou inhibe l'évolution progressive de son personnel car la bonne gestion des carrières implique la rapidité dans le traitement des dossiers comme étant support des informations relatives à chaque employé.

L'analyse faite de point de vue du fonctionnement de l'INRAB, relève que de nombreux facteurs expliquent le retard observé dans la gestion des carrières du personnel.

En choisissant de travailler sur ce sujet de recherche, notre intention est de permettre aux dirigeants de l'INRAB de comprendre que la gestion des carrières, vu sa complexité et la multiplicité de ces activités, requiert trêve d'efficacité dans la pratique.

Eu égard à tout ce qui précède, nous nous posons les questions de savoir :

- Qu'est ce qui explique la lenteur dans la gestion des carrières des personnels de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin ?
- Quelles conséquences a-t-elle sur l'évolution professionnelle des personnels de cette organisation ?

C'est donc pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations que les objectifs ci-après ont été formulés.

B- Objectifs et Intérêt de l'étude

1. Objectifs de l'étude

a) Objectif Général

L'objectif général de la présente étude est de rendre l'Administration de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) efficace en matière de la gestion des carrières de son personnel.

b) Objectifs spécifiques

Il s'agit pour nous de :

- obtenir un renforcement des effectifs et une amélioration du profil des postes.

- concevoir un plan de formation du personnel de l'INRAB.
- amener les responsables de la Direction de l'Administration des Ressources Humaines (DARH) à une mise à jour informatisée des dossiers individuels.

2. Intérêt de l'étude

L'intérêt de l'étude est de permettre un dynamisme de suivi des carrières conduisant à la satisfaction des attentes du personnel, leur évolution en fonction des besoins de la société et des souhaits de ces derniers. Ceci nous permettra également de renforcer la vocation du personnel et de fédérer son énergie aussi bien pour son développement personnel que pour celui de son entreprise. Par ailleurs, l'intérêt de l'étude réside aussi au fait que notre recherche nous permettra d'approfondir notre savoir théorique de la gestion des carrières et de son application dans la gestion des carrières du personnel des entreprises auxquelles nous aurons accès. Nous nous servirons des connaissances issues de nos recherches pour permettre à tous les services impliqués dans la gestion des carrières du personnel de l'INRAB d'être efficaces.

SECTION 2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de l'étude

Cette section présente dans une première partie la revue de littérature, dans une seconde les hypothèses et la méthodologie de la recherche.

A. Revue de la littérature

La revue de littérature est une étape indispensable dans la démarche de toute recherche scientifique. Elle permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur la thématique. Il s'agit donc de faire des recherches documentaires et d'exposer les différents points de vue des auteurs, par rapport au problème général qu'est la gestion peu efficace des carrières du personnel de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).

• Fondement théorique de la gestion des carrières

Le contexte économique actuel a contraint les entreprises à modifier leur style de gestion et à s'adapter à leur environnement.

En effet, les Entreprises cherchent de nos jours à impliquer et à responsabiliser des décideurs à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, une nouvelle méthode de suivi des décisions et des actions pour les gestionnaires s'est introduite : la Gestion des Carrières.

Selon le Petit Larousse illustré (2012), le mot "gestion" dérive du latin "gestio" signifiant « action ou manière de gérer quelque chose ».

Selon le dictionnaire Universel 3^{ème} édition, le mot gestion désigne l'action d'administrer, d'assurer la rentabilité (d'une entreprise). Il désigne également la science de l'administration de la direction d'une organisation et de ses différentes fonctions.

- **Carrière :**

Le thème carrière est associé dans le langage courant à la période durant laquelle un individu exerce une activité. Pendant la période des trente glorieuses (1945-1975), la notion d'étape de carrière a émergé dans le langage des responsables des firmes et du personnel.

Il se peut que beaucoup de personnes n'envisagent pas leur vie et leurs expériences professionnelles en fonction d'une carrière, mais c'est pourtant bien une carrière qu'elles font.

La carrière est « ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active » (Amherdt, 1999, p.77).

Le mot « carrière » est polysémique selon plusieurs auteurs. Ainsi, une carrière, d'après Don HELRIEGEL D. et al (1992) dans "Management des Organisations" est : « une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ».

Pour Jean-Marie PERRETI (2011, p.76), « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations ».

Selon WERTHER et al. (1985, p.285), « une carrière, c'est l'ensemble des emplois qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle ». La carrière se compose alors d'attitudes et de comportements respectifs qui font partie d'une série incessante d'activités et d'expériences professionnelles.

- **Gestion des Carrières :**

Selon Jean-Marie PERRETI (2011, p.76), « la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation ».

Selon Bernard MARTORY (p.224) « la gestion des carrières consiste à organiser et faire fonctionner un système de promotion et de mutation traduisant les ambitions de l'organisation, tenant compte de ses moyens et donnant satisfaction à ses collaborateurs ».

Elle est une activité qui offre au salarié l'opportunité de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière.

Abordant dans le même sens que les précédents auteurs, LOUART P. (1998) Affirme que la gestion des carrières est : « une réflexion prospective pour permettre au salarié d'occuper une succession de poste qui convient à leur évolution ; c'est un aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois. Les effets de la gestion des carrières sont incertains car il faut tenir compte des organisations, des souhaits individuels et de leur potentiels, ce pilotage est souvent réservé aux agents que l'on veut fidéliser ».

Mieux, gérer la carrière du personnel de l'INRAB est une source de motivation pour ces derniers. C'est pour cela que certains ont insisté dans leurs écrits sur les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de GRH. Pour eux, « la gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations » (Shimon I. DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACKSON, Randall S. SCHULLER).

- **Personnel :**

Selon le Petit Larousse (2012), le personnel se définit comme « l'ensemble des personnes employées par une entreprise, un particulier ».

Le personnel est l'ensemble des personnes employées dans un service, dans un établissement, une entreprise, qui travaille dans le compte de ceux-ci et qui a formellement noué un contrat, soit à durée déterminée (CDD), ou à durée indéterminée (CDI) avec ces derniers.

- **Formation :**

La formation est une « composante-clé d'un système de gestion par compétences qui inclut toutes les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés », Jean M. Trudel Ph. D. (2008, p.154)

- **Efficacité :**

Selon l'Encyclopédie Libre, l'efficacité qualifie « la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou ceux qu'on lui a fixés) ». Etre efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, des objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de rapidité, de rentabilité, pour ne citer que ces facteurs.

La gestion des carrières est une activité importante dans le domaine de la GRH, qu'il convient de rappeler la définition de certains concepts clés.

- **Gérer (sa carrière) :**

Gérer sa carrière c'est agir pour diriger son parcours professionnel, dans ou hors d'une organisation spécifique de façon à atteindre le plus haut niveau possible de réussite hiérarchique, socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

- **Le pilotage de carrière :**

De BOISLANDELLE H. M. (1998) désigne par pilotage de carrière : « la prise en charge personnelle (par le salarié) de son évolution professionnelle. A la différence du cas précédent les perspectives pourront s'établir sur plusieurs organisations. Les démarches à intégrer concerneront, d'une part, le bilan personnel et professionnel et, d'autre part, le projet professionnel ».

- **Carrière (plateau de carrière) :**

Le plateau de carrière est considéré aujourd'hui comme le plafonnement de carrière chez les Nord-Américains et les Européens. C'est pourquoi, pour en comprendre le sens, DE BOISLANDELLE H. M. (1998) suggère qu' « il faut admettre que le cycle de vie au travail connaît de grandes étapes :

- l'entrée dans le monde du travail et la recherche d'intégration dans une spécialité ;
- la progression dans le cadre d'une spécialité ou d'orientations professionnelles nouvelles ;
- l'accession à une zone de plafonnement pour des raisons de statut et de qualification, d'absence de perspectives de promotion, d'impossibilité de remise en cause et d'acquisition de compétence (plateau de carrière) ;
- le départ pour des raisons personnelles, d'âge et d'ancienneté, pour des motifs d'ordre économique, etc.... ».

- **Carrière en spirale :**

La carrière en spirale est un modèle de carrière au cours duquel, la progression n'est pas linéaire, mais repose sur des traditions de carrière (formation complémentaire, retour dans l'entreprise, changement de métier, etc.).

- **Plan de carrière :**

C'est la définition à priori des étapes de la progression professionnelle d'un salarié compatible avec les disponibilités de postes de l'entreprise et les objectifs et potentiels individuels.

Selon HELRIEGEL D. et al, (1992), le plan de carrière est : « le processus grâce auquel s'effectue le choix des professions, des organisations et des voies que suivra une carrière. Il englobe l'estimation des aptitudes et des centres d'intérêts de la personne concernée, outre l'examen des activités qu'il lui sera possible d'exercer pendant l'évolution de sa carrière. »

En effet, s'il est vrai que l'évolution des salariés au niveau de la pyramide hiérarchique de l'entreprise obéit préalablement à des décisions et s'explique en termes de promotion, il n'en demeure pas moins vrai que le suivi et l'élaboration de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

- **Notion de promotion et d'avancement**

- a) La promotion*

Il ne serait pas superflu de nuancer la notion de promotion et celle de l'avancement.

Au sens large, le mot promotion désigne : « l'acte de promouvoir plus particulièrement, on le retrouve dans différents domaines :

En milieu commercial, une promotion est une méthode qui permet de mettre en avant un produit pour attirer l'attention du public ;

En milieu scolaire, le mot promotion désigne l'ensemble des élèves entrés dans une école la même année ;

En milieu professionnel, elle correspond à une montée dans la hiérarchie. »

- b) L'avancement*

Quant à l'avancement, il peut s'entendre comme :

- **promotion professionnelle** : action d'avancer son résultat, action de nommer à un poste.

L'avancement peut donc être assimilé à la promotion puisqu'il s'agit, d'une amélioration, de développement, de progrès dans l'occupation des postes ainsi que les mutations. En réalité, c'est l'avancement qui ouvre l'accès aux emplois supérieurs et donc à des responsabilités importantes pour le personnel. Que comprenons-nous des notions (corps, catégorie, échelle, échelon et grade) à travers lesquelles la promotion et l'avancement se constatent ?

- **Notions de corps, catégorie, échelle, échelon, et grade**

- a) *Le corps*

Le corps est un cadre dans lequel les agents évoluent par échelon et par grade. Les corps sont regroupés à l'intérieur des catégories hiérarchisées.

- b) *Les catégories*

Elles correspondent aux divisions logiques du travail. L'aptitude à s'intégrer dans les catégories est liée aux niveaux d'instructions.

- c) *L'échelle*

Ce sont les différentes catégories qui sont à leur tour divisées pour former les échelles. L'échelle permet donc de déterminer la traite de l'agent en lui donnant un indice de base.

- d) *L'échelon*

Quant aux échelons, ils sont issus de la subdivision des échelles. Ils permettent de différencier les agents sur la base de l'ancienneté dans le service. Il peut indiquer une ancienneté absolue ou relative.

- e) *Le grade*

Le grade est le titre qui confère à un agent la vocation à occuper un emploi d'un niveau déterminé. Il est aussi une répartition de la structure administrative. C'est la plus importante parce qu'elle permet à l'agent d'évoluer non seulement dans la hiérarchie mais aussi en grade.

Pour une bonne gestion des carrières du personnel, il faut que l'entreprise dispose d'outils adéquats. Plusieurs outils permettent de gérer la carrière du personnel.

Selon BALHADJ S. (2006) « les outils de gestion des carrières sont composés de : des outils de suivi de l'évolution des salariés, des outils d'accompagnement des projets des salariés et de la charte de la gestion des carrières.

- **Les outils de gestion des carrières**

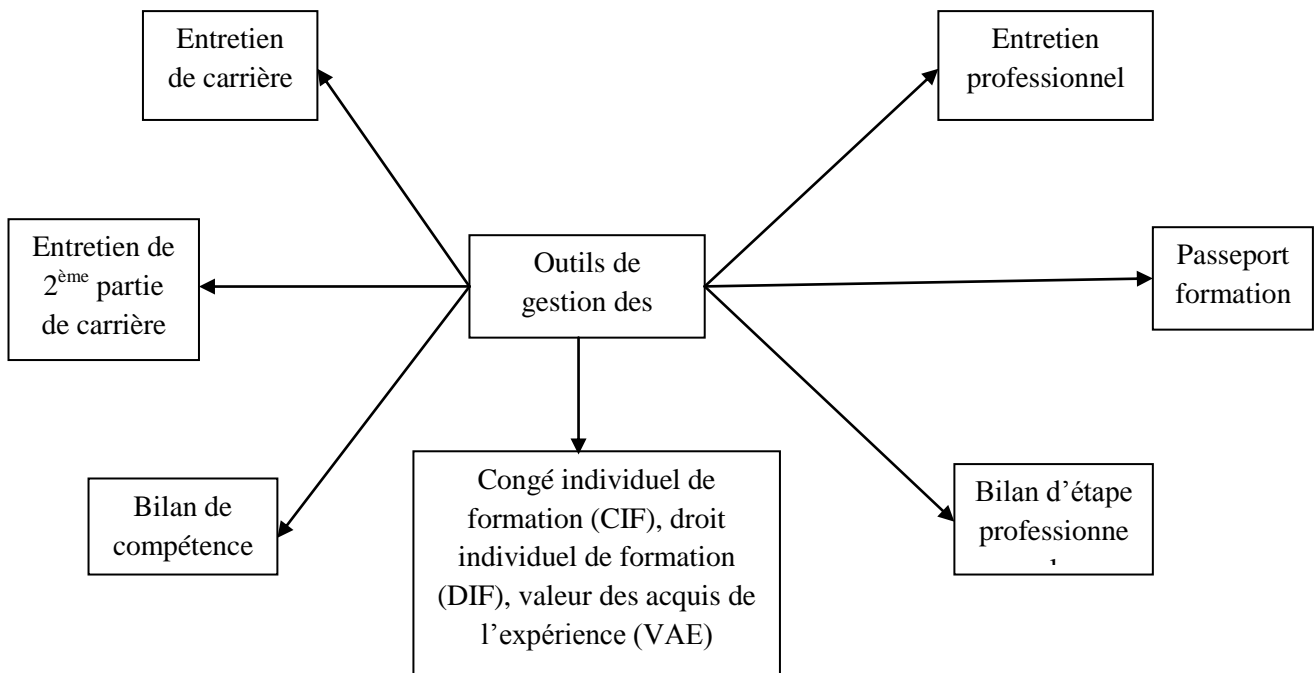
- ❖ Les outils de suivi de l'évolution des salariés sont :

- 1) L'entretien annuel d'appréciation
- 2) L'évaluation à 360 degrés
- 3) Les pépinières ou viviers
- 4) Les tests et exercices effectifs sous observation
- 5) Les comités de carrière

- 6) Les comités métiers
 - 7) L'organigramme prévisionnel
 - 8) L'observation des métiers
 - 9) Le système de mentor ou tutorat
 - 10) Les commissions de suivi de carrières
- ❖ Les outils d'accompagnement des projets des salariés :
- 1) L'entretien professionnel ou entretien de carrière
 - 2) La bourse des emplois
 - 3) Les cartes de métiers
 - 4) Les forums métiers
 - 5) Le bilan professionnel ou de compétences
 - 6) L'accompagnement au départ de l'entreprise
 - 7) Les formations
 - 8) L'accompagnement personnalisé.
- ❖ Une charte de gestion des carrières :
- 1) La transparence
 - 2) Le rôle centralisateur de la direction des ressources humaines
 - 3) La préparation de l'accompagnement
 - 4) La liberté de choix
 - 5) Le droit à l'erreur
 - 6) L'équité »

Les outils de gestion des carrières sont schématisés comme suit :

Reproduction : outils de gestion des carrières du personnel



Source : ADOGONY Prisca (2013), mémoire.

La GPEC

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est définie comme une gestion préventive des mutations économiques, renouant ainsi avec l'une de ses finalités premières. Elle permet de planifier le besoin de l'entreprise en ressources humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste-emploi.

L'entretien professionnel :

Visé à recenser les besoins de formation d'un salarié, rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle. Il fut instauré par l'Accord NATIONAL Interprofessionnel du 5 décembre 2003 en amont de la formation par de nouveaux outils de gestion des compétences. Cet entretien professionnel ne doit pas être confondu avec celui réalisé annuellement et individuellement dans la fonction publique en vue d'évaluer la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'état.

L'entretien de carrière

L'entretien de carrière est un outil de gestion de ressources humaines, qui permet d'apprécier les compétences acquises et le potentiel démontré au cours des premières années professionnelles.

L'objectif est de définir les perspectives envisageables pour l'agent à court ou à moyen terme (3 ou 4ans) et d'identifier les conditions de réussite de la suite de carrière. A terme, l'entretien de carrière doit s'inscrire dans un processus de gestion individualisée des carrières, afin d'accompagner les agents dans leurs souhaits d'évolution.

L'entretien de 2^{ème} partie de carrière

L'entretien de seconde partie de carrière est un moment privilégié, qui permet au salarié et à l'entreprise de préparer et de mieux gérer sa deuxième partie de vie professionnelle. Ce n'est pas un entretien professionnel annuel, mais un instant clé dans le parcours professionnel d'un individu, qui lui permet à mi-parcours de faire un état des lieux de ses expériences professionnelles passées et de réfléchir aux orientations qu'il veut prendre dans l'avenir. Il est destiné à éviter toute discrimination à l'égard de la population sénior de l'entreprise.

Le bilan de compétences

Permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations, afin de définir ou valider un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation préliminaire.

Le bilan d'étape professionnel

Le bilan d'étape professionnel s'adresse au salarié qu'à l'employeur. Il a pour objet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun avec le salarié, de lui permettre d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences et à vous de déterminer les objectifs de formation du salarié. Tout salarié ayant au moins deux ans d'anciennetés dans la même entreprise bénéficie à sa demande d'un bilan d'étape professionnel. Il peut être renouveler tous les cinq ans à la demande du salarié. Il doit être informé de cette possibilité dès son embauche.

Le passeport de formation

Le passeport de formation : Afin de favoriser la mobilité interne ou externe, chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du

fait de leurs expériences professionnelles dans un passeport formation. Le passeport est réalisé à l'initiative du salarié. Il en est propriétaire et garde la responsabilité de son utilisation.

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Toute personne ayant une expérience d'au moins 3ans, en rapport direct avec le contenu de la certification visée, peut faire reconnaître son expérience (professionnel ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat professionnel.

Le Droit Individuel à la Formation (DIF)

C'est un nouveau droit qui permet à tout salarié de bénéficier d'un crédit de 20 heures de formation par an, cumulable sur 6 ans, jusqu'à 120 heures au total. La formation relève de l'initiative du salarié et nécessite un accord écrit entre le salarié et l'employeur. Elle se déroule normalement hors temps de travail sauf accord de branche ou d'entreprise particulier.

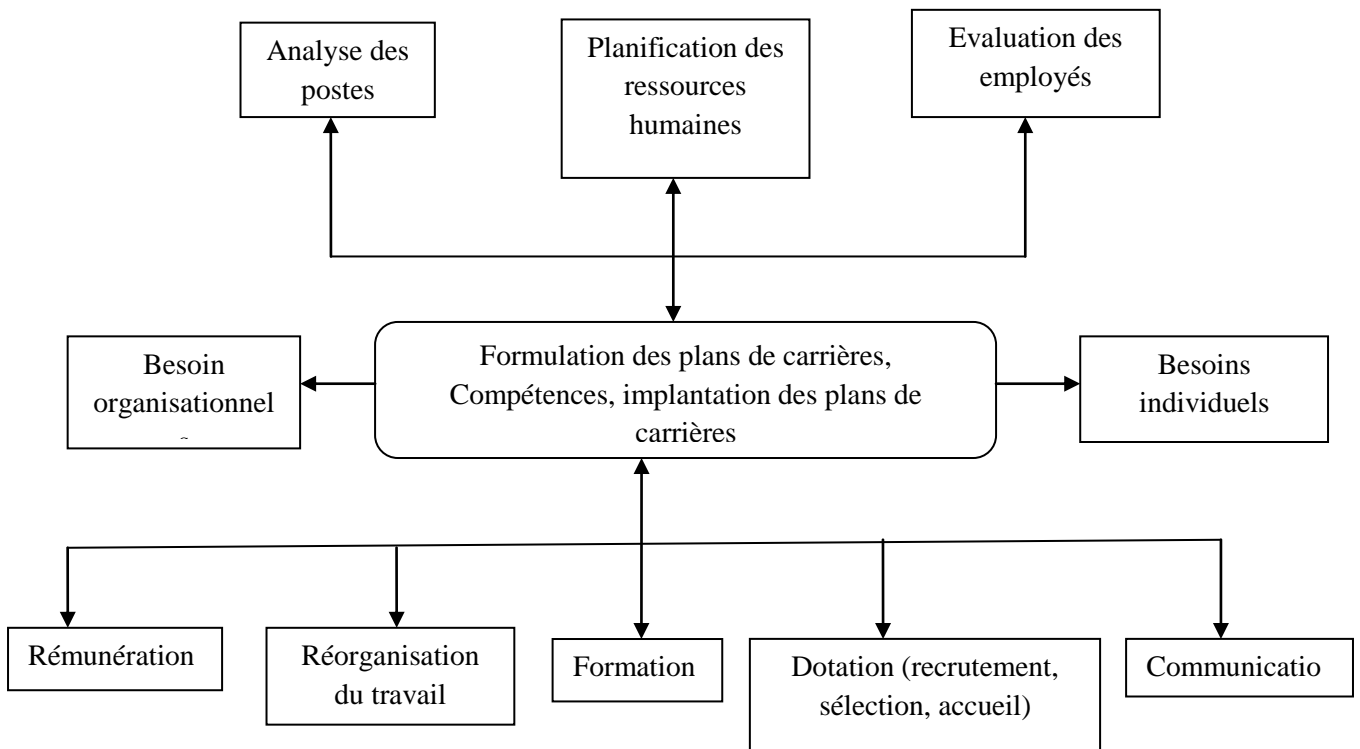
Le CIF

Congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisation paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises (AGECIF).

- **Stratégie de gestion des carrières**

Sylvie ST-ONGE et *al.*, (2004) proposent un système de gestion des carrières présenté dans le schéma ci-dessous :

Schéma : Système de gestion des carrières



Source : Gaëtan Morin éditeur Itée, Montréal, 2004, pp. 283-314, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition.

- **Planification organisationnelle des carrières**

- ❖ Plan de développement des carrières

Harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court et à long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrières.

Deux approches :

- L'approche participative repose sur un rôle actif de l'employé (Exemple : Entretien sur la carrière, parrainage par un mentor)
- L'approche directive est d'avantage déterminée par les besoins de l'organisation (Exemple : identification des individus à haut potentiel, plan de relève.)

Tous les auteurs s'accordent sur le fait que la gestion des carrières implique l'obligation d'une collaboration entre les employeurs et les employés. Il faut cependant, que l'organisation dispose d'outils convenables afin de mener à bien cette gestion. Aussi, doit-elle avoir une stratégie pour l'efficacité dans la gestion des carrières de son personnel.

De cette revue de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses de recherche ci-après :

B. Hypothèses de recherche

H1 : La non-organisation des recrutements à temps et la non-conformité des profils aux postes justifient l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines constatée

H2 : L'inexistence d'un plan de formation est à la base de l'absence de formation du personnel

H3 : la non- mise à jour des dossiers individuels des agents est due à la non- informatisation des informations relatives à chaque agent de l'institut.

C-Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche indique les démarches à entreprendre, la méthode de collecte et celle de traitement des données recueillies en vue de générer les résultats qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et valider les hypothèses formulées.

1- Population et échantillonnage de l'étude

a. Population de l'étude

Dans le cadre de cette étude, on considère comme population à l'étude, l'ensemble des agents de l'INRAB qui présente à son actif un effectif de cinq cent vingt-huit (528) reparti selon les trois grandes familles professionnelles comme suit :

Tableau 1: Effectif selon les trois grandes familles professionnelles (Année 2016)

GENRE	DIRECTIONS (cadre-gestion)	CHERCHEURS	TECHNICIENS	TOTAL
FEMME	84	13	5	102
HOMME	98	113	215	426
TOTAL	182	126	220	528

Source : Enquête, Septembre 2016

- **Échantillonnage de l'étude**

Echantillonnage : C'est la considération d'une portion de la population mère afin de valider l'hypothèse d'une étude.

La Direction Administrative de l'Institut où nous avons effectué notre stage compte cinquante-et-un (51) Agents à ce jour. La répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Echantillon par catégories socioprofessionnelle

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Fréquences en (%)
Agents d'exécution	13	25,49
Agents de maîtrise	8	15,69
Cadres	30	58,82
Total	51	100

Source : Enquête, Septembre 2016

Le tableau ci-dessus présente le récapitulatif par catégories socioprofessionnelles du personnel de la Direction Générale de l'INRAB. Nous avons 30 % de cadres, 15,69 % d'Agents de maîtrise et 25,49% d'Agents d'exécution. Donc le personnel de la Direction Générale de l'INRAB est majoritairement constitué des cadres.

La Direction Générale de l'INRAB compte cinquante-et-un (51) agents embauchés dont quatorze (14) Agents Permanents de l'Etat (APE), vingt-deux (22) Agents Contractuels de l'Etat (ACE), cinq (5) Agents payés sur Fonds Propres (AFP) et dix (10) Agents payés sur Subventions (AS). En dehors de ces agents, la Direction Générale utilise les services d'un certain nombre de Jeunes Volontaires d'Expertise Professionnelle (JVEP) et de stagiaires.

L'échantillon prend en compte uniquement des agents représentés par le tableau ci-après :

Tableau 3 : Répartition du personnel par statut

statuts	Effectifs	Fréquence en %
APE	14	27,45
ACE	22	43,14
AFP	5	9,8
AS	10	19,61
Total	51	100

Source : Enquête, Septembre 2016

De ce tableau, nous observons la répartition du personnel de la direction par statut et que nous notons 27,45% d'Agents Permanents d'Etat(APE), 43,14% d'Agents contractuels d'Etat(ACE), 9,8% d'Agents payés sur Fond Propre(AFP) 19,61% d'Agents payés sur Subvention (AS). Nous apercevons clairement que les ACE sont majoritaires à la Direction Générale de l'INRAB.

2-Techniques et outils de collecte des données

a. Recherche documentaire

La méthode historico-descriptive nous a permis d'identifier les solutions déjà apportées aux objectifs spécifiques à partir des recherches antérieures. Cette manière de résolution apporte des approches de solutions liées aux objectifs spécifiques identifiés. Nous avons effectué cette recherche dans les structures suivantes :

- La médiathèque de la FASEG
- La bibliothèque de l'ENEAM
- La bibliothèque de l'UAC

Nous avons également fait des recherches sur l'internet. Ces explorations nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur le thème de notre travail. Aussi, ont-elles permis d'avoir les informations nécessaires à l'élaboration du guide d'entretien.

b. observation directe

C'est celle qui se fait lors du déroulement de notre stage et qui nous a permis de constater par nous-mêmes la lenteur administrative et de s'imprégner de la réalité professionnelle afin d'identifier les problèmes qui y sont liés.

c. outils de collecte de données

➤ Le guide d'entretien

Le guide d'entretien nous a permis d'entrer en communication avec le Chef Service des Ressources Humaines (C/SRH), ainsi que les agents pour avoir certaines informations sur :

- La manière dont se fait la gestion des carrières du personnel, ainsi que
- Les outils qui entrent dans le cadre de la gestion des carrières du personnel ;
- Les mesures à mettre en œuvre pour rendre efficace la gestion des carrières du personnel.

Ainsi, avec le Chef Service des Ressources Humaines, l'entretien a eu lieu le 28 septembre 2016 à 10 heures 30 minutes et a duré environ 30 minutes. Ceux effectués avec les agents ont durés au total six heures trente minutes à raison de quinze minutes environ par agent enquêté, et se sont déroulés sur une période de trois (03) jours : le 28 septembre 2016 de 11 heures à 11 heures 30 minutes, le 29 septembre 2016 de 11 heures à 12 heures 30 minutes et de 16 heures 30 minutes à 18 heures, le 30 Septembre 2016 de 11 heures à 12 heures 30 minutes et de 16 heures 30 minutes à 18 heures. Le guide d'entretien nous a informés sur les

appréciations données par des agents par rapport au rythme avec lequel leurs carrières sont gérées au sein de l'INRAB.

➤ **Enquête :**

Elle est menée auprès des agents de la Direction Générale de l'INRAB en vue de procéder à la validation des hypothèses émises.

1- Méthode et outils d'analyse des données, puis la stratégie de validation des hypothèses

a. Méthode d'analyse des données

Nous avons mis sous forme exploitable les données recueillies auprès du personnel. Ces différentes données ont été traitées grâce à une fiche de dépouillement qui nous a permis de procéder à la validation des hypothèses. En effet, le traitement manuel consiste à dépouiller les réponses recueillies puis à analyser le contenu afin de ressortir les résultats. Ces informations ont été saisies, traitées et rangées en fonction des objectifs poursuivis, puis présentées en pourcentage sous forme de tableaux. Nous avons fait le classement des données recueillies selon l'ordre des hypothèses.

b. Outils d'analyse des données

L'analyse des données repose sur l'ensemble des informations collectées lors des entretiens directs. Pour la description des caractéristiques sociodémographiques liées aux informations générales sur les agents enquêtés, un outil de la statistique descriptible a été utilisé : le calcul des fréquences. En ce qui concerne les autres données recueillies, elles sont analysées et interprétées à l'aide des tableaux croisés.

c. Stratégies de validation des hypothèses

Il est maintenu pour la validation des hypothèses, les réponses des enquêtés ayant un pourcentage le plus élevé.

d) Limite de l'étude

La limite de cette étude réside dans le fait qu'elle ait porté non sur tous les agents de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin, comme on l'aurait pu réaliser, mais plutôt sur les agents de la Direction Générale dudit institut, à cause des contraintes financières et surtout de temps, vu les difficultés rencontrées déjà pour mobiliser les données au niveau de cette seule composante et où le stage a pourtant eu lieu. Aussi, avons-nous également eu des difficultés liées surtout à l'indisponibilité des agents enquêtés.

**CHAPITRE III :
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS,
VALIDATION DES HYPOTHESES ET
SUGGESTIONS**

SECTION 1 : Présentation, analyse des résultats, validation des hypothèses**A- Présentation, analyse des résultats**

Les résultats de l'enquête réalisée seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des objectifs spécifiques en résolution. Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des résultats à caractère quantitatif.

1-Résultats relatifs à l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines.

Tableau 4: vérification de l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines.

Questions posées	Réponses obtenues	Effectifs	Pourcentages (%)
Y a-t-il eu de recrutement d'agents à la DG récemment ?	Oui	0	0
	Non	51	100
A combien d'années remontent les derniers recrutements ?	0 à 2 ans	0	0
	2 à 5 ans	51	100
Votre fonction correspond t-elle à votre formation de base ?	Oui	16	31,37
	Non	40	68,63

Source : Enquête septembre 2016.

De la lecture de ce tableau, il ressort clairement que tous les enquêtés, soit 100% sont persuadés qu'il n'y a pas de recrutement d'agents ces dernières années par la DARH en faveur de la Direction Générale. Dans la même proportion, les enquêtés ont fait savoir que les derniers recrutements remontent à cinq ans. S'agissant de la question de correspondance de fonction exercée avec la formation académique, nous avons eu 31,37 % de réponses positives contre 68,63 %. Ces proportions révèlent l'inadéquation entre le poste occupé par certains agents et la formation académique qu'ils ont reçue et que cela va créer de biais sur la qualité de leur travail qui, par la suite pèse sur l'efficacité administrative.

Tableau 5 : Situation des besoins en personnel

Corps	Effectifs Actuels	Norme	Ecart
Administrateurs	1	1	0
Secrétaires Adjoints des Services Administratifs	4	8	-4
Collaborateurs Chef Service des services administratifs	4	16	-12
Reprographes	1	2	-1
Total	10	27	17

Source : Données des enquêtes septembre 2016

La lecture du tableau relatif à la situation des besoins en personnel révèle que sur (08) secrétaires adjoints que doit disposer l'ensemble des services administratifs de la Direction Générale de l'INRAB, il en existe que (04) donc un déficit de (-04), de la même manière sur une norme de (16) collaborateurs des chefs service, les existants ne font que (04) cela signifie un déficit de (-12) collaborateurs, également dans cette même situation sur une norme de (02) reprographes il y en a qu'un seul à la Direction Générale. Au total sur un effectif de (27) personnel composé de différents corps qui doit être mis à la disposition de la Direction Générale, dix (10) parmi eux sont un acquis donc un écart de (-17) personnel à recruter par la DARH.

2-Résultats relatifs à l'absence de formation du personnel de l'INRAB.

Tableau 6 : Vérification de l'absence de formation du personnel

Questions posées	Réponses Obtenues	Effectifs	Pourcentage %
Disposez-vous d'un plan de formation ?	Oui	0	0
	Non	46	90,20
	En cours	5	9,8
Avez-vous besoin des offres de formation ?	Oui	51	100
	Non	0	0

Source : Données des Enquêtes Septembre 2016

A la lecture de ce tableau relatif à la vérification de l'absence d'un plan de formation, nous constatons que 90,20 % des agents interrogés ont effectivement confirmé l'inexistence

d'un plan de formation et 9,8 % témoignent que le plan de formation est en cours de réalisation. De ce même tableau nous nous rendons compte que 100% des enquêtés manifestent un vif besoin de formation et espèrent les directions responsables de cette initiative.

3-Résultats relatifs à la non- mise à jour des dossiers individuels.

Tableau 7: Situation des dossiers à jour

Dossiers	Effectifs	Pourcentage %
A jour	12	12
Non à jour	88	88

Source : Données recueillies grâce à la fiche de dépouillement

L'étude des dossiers à l'aide de la fiche de dépouillement a révélé que 88 % des dossiers ne sont pas mis à jour.

Tableau 8 : Vérification de la non- mise à jour des dossiers individuels

Questions posées	Réponses Obtenues	Effectifs	Pourcentage %
Tous les agents de la Direction Générale disposent-ils d'un dossier individuel à la DARH ?	Oui	0	0
	Non	40	78,43
	Aucune Idée	11	21,57
Les dossiers sont-ils régulièrement mis à jour ?	Oui	5	9,8
	Non	30	58,82
	Aucune Idée	16	31,37
Y a-t-il une évaluation annuelle du niveau de la mise à jour des dossiers individuels ?	Oui	0	0
	Non	40	78,43
	Aucune Idée	11	21,57
Pourquoi les dossiers individuels ne sont-ils pas mise à jour ?	Non-informatisation des informations	36	70,59
	Trop grande quantité des dossiers	15	29,41
	Autres	0	0

Source : Données des Enquêtes, Septembre 2016

A la lecture des résultats relatifs à la non mise à jour des dossiers individuels, nous constatons que 78,43 % des agents enquêtés pensent que chaque employé de la Direction

Générale ne dispose pas d'un dossier individuel à la DARH et 21,57 % des enquêtés déclarent n'avoir pas connaissance sur cette question. En ce qui concerne la mise à jour régulière des dossiers, nous avons noté que 58,82 % des enquêtés ont répondu non, 9,8 % ont répondu oui et 31,37 % ont répondu aucune idée. A la question de savoir s'il y a une évaluation annuelle du niveau de la mise à jour des dossiers individuels, nous avons obtenus une proportion de 78,43 % des enquêtés qui estiment que l'évaluation du niveau de la mise à jour des dossiers individuels n'est pas annuelle et 21,57 % avouent qu'ils ne savent pas. S'agissant des raisons de la non mise à jour des dossiers individuels ; 70,59 % des enquêtés évoquent la non-informatisation des informations tandis que 29,41 % seulement dénoncent la trop grande quantité des dossiers à classer. La non-informatisation des informations relatives à chaque agent apparaît alors comme la raison principale de la non- mise à jour des dossiers individuels.

B-Validation des hypothèses

Hypothèse 1

La première hypothèse stipule que la non-organisation des recrutements à temps et la mauvaise définition des postes justifient l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines. Au regard de l'analyse des résultats de l'enquête, la non-organisation des recrutements à temps et la mauvaise définition des postes ont recueilli la totalité des avis des enquêtés. Par conséquent l'hypothèse n°1 est confirmée.

Hypothèse 2

La deuxième hypothèse suppose que l'inexistence d'un plan de formation est à la base de l'absence remarquable de formation professionnelle des agents. A l'issue de l'analyse des résultats de l'enquête, il s'est avéré que l'inexistence d'un plan de formation est à la base de l'absence de formation professionnelle. De tout ce qui précède, l'hypothèse 2 est confirmée.

Hypothèse 3

Notre troisième hypothèse que nous avons formulée est que la non- mise à jour des dossiers individuels est due à la non-informatisation des informations relatives à chaque agent. Au regard de l'analyse des résultats de l'enquête, la non-informatisation des informations explique effectivement la non mise à jour des dossiers individuels. Nous concluons que l'hypothèse 2 est confirmée.

SECTION 2 : Approches de solutions et suggestion.

Nous proposerons dans un premier temps des solutions plausibles à la résolution des différents problèmes identifiés et apporterons dans un second temps nos suggestions.

A-Approches de solutions.

Nos approches de solutions ne sont que celles qui permettront d'atteindre notre objectif général à travers ceux spécifiques.

1-Approches de solutions relatives à l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines.

Le problème d'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines subsiste à l'INRAB du fait de la non-organisation des recrutements et de la mauvaise définition des postes. Pour résoudre ce problème, il est souhaitable de mettre en place des instruments adéquats de gestion des effectifs à travers une gestion rationnelle des mutations et une planification des recrutements précédée d'une bonne définition de profils qui tient véritablement compte de la correspondance entre la formation académique que doit avoir les candidats et la nature de travail à exécuter. Par exemple, pour élaborer un profil, il est suggéré de respecter les exigences suivantes : « exigences académique, intellectuelle, professionnelle, physique etc. » rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Aussi, est-il indispensable pour les employeurs de prévoir les dépenses pour les recrutements dans leur politique budgétaire.

L'équilibre quantitatif et qualitatif, impose la gestion des effectifs qui s'appuie sur un ensemble d'outils destinés à collecter les informations qui rendent possible une réflexion prospective. Il peut être retenu : le fichier du personnel, les pyramides, le tableau de bord, le bilan social de l'organisation.

- **Le fichier du personnel**

C'est une base de données comportant les renseignements nécessaires à la connaissance et la bonne gestion des ressources humaines employées. Le fichier du personnel fait apparaître les principales caractéristiques des ressources humaines afin de bien les connaître pour mieux les utiliser et les valoriser. Il contient non seulement des informations à caractère administratif mais également celles concernant les compétences acquises par chaque agent, les tendances d'évolution et les formations reçues.

La tenue du fichier du personnel permet de mieux connaître les ressources humaines disponibles au départ à travers le rassemblement des données chiffrées par catégorie de personnel, par corps, par grade ainsi que les positions.

- **Les pyramides**

Pour procéder à une analyse statistique du mouvement du personnel, il serait nécessaire d'établir des pyramides afin de faciliter la lecture du présent et les extrapolations. Deux sortes de pyramides sont nécessaires : la pyramide des âges et celle des anciennetés.

- **La pyramide des âges**

Elle permet d'avoir une vision synthétique du personnel concerné en indiquant les âges ou groupe d'âges. Elle permet également de visualiser assez rapidement la situation actuelle ou projetée et simuler les départs à la retraite.

- **La pyramide**

La pyramide des anciennetés présente un intérêt dans la mesure où l'ancienneté influe à la fois sur le comportement, les attitudes et les façons d'agir pour la réalisation des tâches mais aussi sur la performance de la direction. La pyramide des anciennetés s'applique aux emplois et devra être construite année par année.

- **Tableau de bord des évolutions**

Le tableau de bord renseigne sur les informations essentielles, significatives. Ce qui permet de : prendre rapidement et efficacement des décisions, mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. En d'autres termes, il est un ensemble d'instruments qui, sur une base permanente ou périodique, vous informe sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau tant social et productif que commercial et financier. Il s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux informations. Prévoir les besoins en ressources humaines, revient à rechercher ce dont la structure aura besoin en termes d'argent sur plan quantitatif et qualitatif compte tenu de l'évolution prévisible de ses activités et des évolutions probables de son environnement.

- **Le bilan social :**

C'est un outil d'information et de concertation. Il a pour objectifs d'informer, de diagnostiquer, de prévoir et de gérer.

2- Approche de solution liée au manque de formation du personnel.

L'hypothèse selon laquelle l'inexistence du plan de formation est la cause du manque de formation étant validée, l'approche de solutions à ce problème consistera à concevoir un modèle du plan de formation à la Direction Générale de l'INRAB.

La conception du plan de formation fait suite à des démarches préliminaires telles que : l'analyse des besoins en formation, la nature des besoins en formation, le constat d'un écart de rendement. Pour ce qui concerne des besoins en formation, trois domaines essentiels sont à analyser à savoir : l'analyse de l'organisation, l'analyse des tâches et l'analyse des individus.

Pour faire suite à l'analyse des besoins en formation, nous nous pencherons maintenant sur les exigences du développement d'un plan de formation. Alors que l'analyse des besoins traite du « pourquoi » de la formation, la conception d'un plan de formation traite du « comment » de la formation.

- **Le plan global de formation**

Le plan global de formation rassemble les activités qui ont pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d'une formation liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tableau 9 : Contenu du plan global de formation.

Ensemble des activités permettant de produire un document, visant à consolider ou à développer des compétences (connaissance, habiletés et attitudes) des employés par une formation en liaison avec les objectifs stratégiques de l'employeur. Ce plan comprend généralement les éléments suivants :
Objectifs stratégiques de l'employeur et éléments motivant le plan de formation
Evaluation des besoins en formation
Etablissement des priorités de formation
Calendrier de réalisation de la formation
Plans spécifiques de formation
Suivi de la formation

Source : Adapté de Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Guide 1996. Loi favorisant de développement de la formation de la main-d'œuvre, Québec, publications du Québec, 1996, p. 50.

Tableau 10 : Le contenu plan spécifique de formation

Non de l'employeur		
Titre de l'activité de formation :		
Organisme formateur ou établissement d'enseignement reconnu :		
Durée :	heures	Date de début :
Lieu :	Date de fin :	Nombre de participants :
Indication sur la nature de l'activité de formation		
Problématique		
Objectifs et contenu		
Méthodologie d'enseignement et d'apprentissage retenu		
Description des outils pédagogique et de l'équipement		
Mode d'évaluation retenu		

Source : Société québécoise de développement de la main- d'œuvre, Guide 1996. Loi favorisant le développement de la main- d'œuvre, Québec, Publications du Québec, 1996, p. 51.

Véritable investissement, la formation du personnel permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leurs employés tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus du GRH et est fortement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- apporter de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission l'organisation,
- augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence...),
- accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation,
- valoriser le potentiel des agents dans leur adaptation au travail, lors des changements technologiques et dans leur développement de carrière.

3- Approche de solutions relatives à la non- mise à jour des dossiers individuels.

Notre diagnostic a révélé que ce problème est dû à la non-informatisation des informations relatives à chaque agent.

En effet, la mise à jour des dossiers individuels permet aux gestionnaires de carrières, d'avoir des informations harmonisées et concordantes au niveau des bases des données, de rendre moins fastidieux les traitements de ces dossiers, d'aider à la résolution des problèmes individuels de carrière, d'aider à la redéfinition du succès individuel de carrière. Ceci permet d'initier de façon efficace les différents projets d'actes du personnel de l'INRAB. Pour ce faire, il faut que la DARH, s'inscrive dans la logique d'une gestion informatisée des informations relatives à tout le personnel de l'institut. Ceci ne serait possible que si le LOGI-GRH devient fonctionnel et le Service des Ressources Humaines (SRH) connaît de bonne condition de travail.

Toutefois, le LOGI-GRH installé par la DARH, devrait permettre la mise à jour du fichier du personnel par l'utilisation d'outils modernes de gestion, s'il franchissait la phase expérimentale.

Par ailleurs, la DARH ne peut réussir l'informatisation des informations relatives à chaque agent sans associer ses structures déconcentrées que sont les Services des Ressources Humaine(SRH) dans les différents Centres des Recherches Agricoles(CRA). En effet, chaque Service des Ressources Humaines doit régulièrement faire la mise à jour du fichier du personnel au niveau de son centre, de manière à être en mesure de fournir des informations nécessaires à la DARH au moment opportun. L'objectif est de permettre à cette dernière qui est la structure technique compétente de tutelle, de connaître la situation professionnelle de tout le personnel de l'INRAB, afin de prendre des décisions utiles à leur égard.

B-Suggestions

L'intérêt des propositions de solutions réside dans leur mise en œuvre.

Pour assurer une gestion efficace des carrières du personnel de l'INRAB, nous suggérons aux dirigeants de l'INRAB et précisément aux responsables de la DARH à :

- bien définir la politique de développement professionnel de ses employés ;
- définir les besoins en ressources humaines et de procéder au recrutement à temps du personnel tout en prenant soin à l'analyse des postes. La définition objective de profils des candidats est cruciale dans l'atteinte des objectifs fixés. La haute Direction doit

appuyer et accompagner les services des ressources humaines d'assumer ses rôles auprès de l'organisation ;

- concevoir et mettre en œuvre un plan de formation dans l'intérêt aussi bien des employés que de l'entreprise. Les contenus de la formation doivent surtout permettre aux participants de maîtriser comment gérer et suivre leur carrière au niveau individuel et au niveau de l'organisation ;
- Développer des stratégies de motivation du personnel ;
- Utiliser le bilan de carrière comme outil d'aide à la décision ;
- Doter la DARH et le SRH de matériels informatiques performants pouvant supporter l'installation d'un certain nombre de logiciels indispensables de gestion des carrières ;
- Avoir un plan d'évaluation du niveau d'exécution de toutes les activités de pratiques de GRH en vue de dégager les écarts et prendre des mesures nouvelles.

CONCLUSION

La gestion des carrières du personnel est l'une des facettes de GRH la plus sensible sur laquelle les acteurs de l'INRAB doivent focaliser leur attention. Elle est susceptible d'avoir un impact sur l'engagement organisationnel, la performance des individus, et la performance des organisations. Vu la taille et l'importance de la mission de l'INRAB, l'accomplissement de celle-ci dépend de l'engagement effectif des employeurs à recruter en quantité et en qualité des employés, à se doter d'un plan de formation au profit de ces employés et à évaluer le niveau de mise à jour des dossiers du personnel. Dans notre travail, nous avons exposé l'enjeu des carrières ainsi que les considérations-clé entourant une saine gestion des carrières.

En effet, pour sa croissance, l'entreprise doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel. Ceci dépend de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.

Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité. Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel.

La gestion des carrières vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des entreprises, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Les observations faites au cours de notre stage à la DARH révèlent que la gestion des carrières du personnel de l'INRAB porte un caractère mitigé en raison d'un certain nombre de maux que sont : la non mise à jour des dossiers individuels, l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines, le manque de formation.

Il est important voire indispensable de contribuer à l'efficacité de la gestion des carrières du personnel de l'INRAB. Cette efficacité passe par la résolution de tous les problèmes spécifiques au travers de : l'équilibre quantitatif et qualitatif en ressources humaines, la conception d'un plan de formation et l'informatisation de l'information relative à chaque agent. Il ressort du précédent développement que la gestion efficace des carrières du personnel d'une entreprise est et demeure sans doute la condition sine qua non pour que celle-ci gagne en matière de rendement et de productivité. Nous espérons que la mise en application de nos propositions permettra une efficacité de la gestion des carrières du personnel de l'INRAB.

Pour remédier à ces différents problèmes, nous avons suggéré les approches de solutions et les conditions nécessaires à l'endroit des structures et autorités compétentes, en vue d'une gestion efficace des carrières du personnel de l'INRAB.

Aussi, souhaiterions-nous que nos propositions permettent aux gestionnaires des carrières du personnel de l'INRAB de jouer pleinement leur rôle, car l'atteinte des objectifs d'une structure dépend en grande partie de la satisfaction du personnel qu'elle emploie et une gestion peu efficace de la carrière de ce dernier risque de ternir son image.

BIBLIOGRAPHIE

ADOGONY P. (2013) : « Les déterminants de l'efficacité de la gestion des carrières du personnel du Ministère de la Santé » DTS, cycle I, ENAM.

AYEKOWOUI R. (2012) : « Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des Universités Nationales du Bénin » DA, cycle II, ENAM.

CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. (2003). *La gestion des ressources Humaines, Pratique et élément de théorie* ; Paris, Editions Dunod, 234p.

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2002). *La gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, Dunod, Paris, 434 p.

DOLAN S., SCHULER R. S., SABAT T., JACKSON S. E. (2000). *La gestion des Ressources Humaines au seuil de l'année 2000*, 2^{ème} édition, Edition de renouveau pédagogique, 747 pages.

EKPINSOU J. M. et OROU K. (2014) : « La gestion des carrières du personnel de la Banque Régionale de Solidarité-Bénin » GRH, Licence 3, FASEG.

GRAWITZ : *lexique des sciences sociales* ; Paris, Dalloz 7^{ème} édition 2003, 424 p.

HELLRIEGEL D., SLOCULM J.W. et WOODMAN; R.W. (1992). *Management des organisations*, Paris, Bruxelles 5^{ème} Edition, Edition nouvel horizon ; 693p.

HOUNZANDJI A. (2010) : « Gestion des carrières du personnel des collectivités locales : cas de la commune d'Abomey-Calavi » GRH, cycle II, ENAM.

MAHE H. et BOISLANDELLE H.M. (1998). *Dictionnaire de gestion* ; Paris Edition Economica, 517 p.

MARTORY B. et CROZET D. (2003). *GRH Pilotage Sociale et performance*, Paris ; 5^{ème} Edition, Dunod.

PERETTI J- M : (2011), *gestion des Ressources Humaines* ; 17^{ème} Editions, Librairie, Vuibert ; 246 p.

VISSOH A. F. (2009) : « Problématique de la gestion efficace des carrières à la Loterie Nationale du Bénin » AGT, cycle I, ENAM

Werter B., Davis k. et LEE-GOSSLING H. (1985). *Gestion des Ressources Humaines*. Quebec : MCGRAW-HILL 2^{ème} Edition ; 770p.

SITES WEB

www.Memoireonline.com 2005-2015, le 12 septembre 2016 à 13h

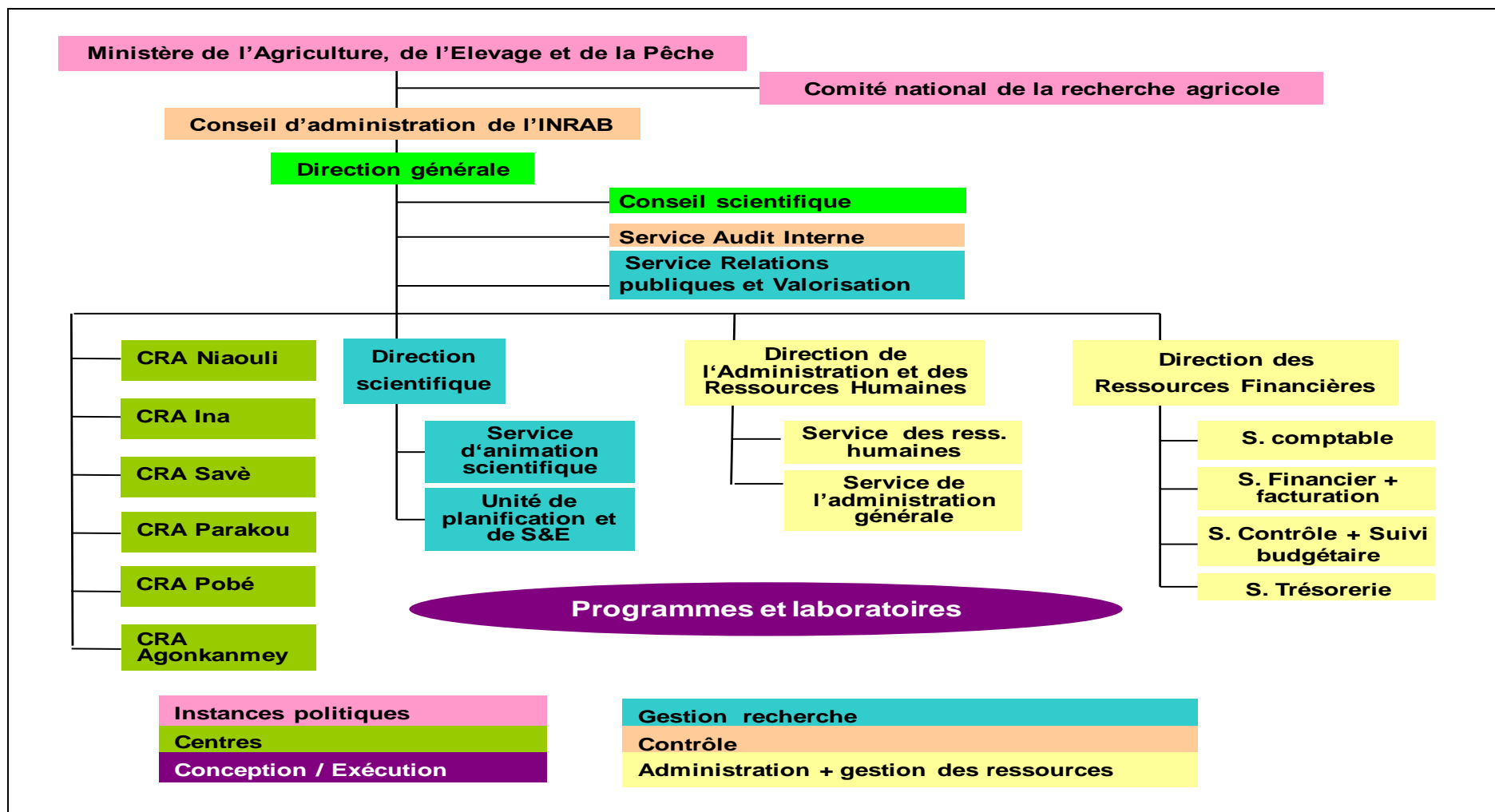
[www.pourseformer.fr /gestion de carrière.html](http://www.pourseformer.fr/gestion%20de%20carriere.html), le 20 septembre 2016 à 17 h

Club TalentSoft 2016 consulté le 10 Septembre 2016 à 23 h



ANNEXES

Annexe 1 : organigramme



Annexe 2 : Questionnaire

Nous menons des recherches en vue de la rédaction de notre mémoire de cycle I à la FASEG dont le thème s'intitule : Gestion des carrières du personnel de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin. Dans ce cadre, nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour répondre à nos préoccupations.

Quelle est votre :

Catégorie socioprofessionnelle : Cadre Maître Exécution

Statut : APE ACE AS AFP

1- Recrutement et définition des postes.

a- Y a-t-il de recrutement d'agent en faveur de la Direction Générale récemment ?

Oui Non

b- Si Oui, a combien d'année remontent les derniers recrutements ?

Oui Non

c- Votre poste correspond- t-il à votre formation de base ?

Oui Non

2- Plan de formation

a- Disposez-vous d'un plan de formation ?

Oui Non

b- Avez-vous besoin des offres de formation

Oui Non

3- Mise à jour des dossiers individuels

a- Tous les agents de l'INRAB disposent-ils d'un dossier individuel à la DARH ?

Oui Non

b- Si oui, les dossiers individuels sont-ils tous régulièrement mis à jour ?

Oui Non

c- Y a-t-il une évaluation annuelle du niveau de la mise à jour des dossiers individuels ?

Oui Non

d- Pourquoi les dossiers individuels ne sont-ils pas mis à jour ?

Non informatisation des informations

Trop grande quantité des dossiers

4- Commentaire

Quel commentaire faites-vous de façon globale sur la gestion des carrières du personnel de l'INRAB ?

Merci de votre franche collaboration.

Table des matières

Avertissement.....	i
Dédicace	ii
Remerciement.....	iv
Liste des sigles et acronymes	v
Résumé.....	vi
Abstract	vi
Lise des tableaux	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE	4
SECTION 1 : Présentation de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB).....	5
A-Localisation géographique, historique et attribution.....	5
1-Localisation géographique de l'INRAB	5
2-Historique et cadre juridique de l'INRAB	5
a- Historique.....	5
b- Cadre juridique.....	6
3- Attribution.....	6
B-Mission, Structure organisationnelle et fonctionnelle de l'INRAB	7
1-Missions de l'INRAB	7
2-Structure organisationnelle et fonctionnelle de l'INRAB.....	7
a- L'organigramme.....	7
b- Fonctionnement de l'INRAB.....	7
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	10
A-Services parcourus et activités menées	11
1- Service parcouru	11
B-expériences acquises, difficultés rencontrées.....	11
1- expériences acquises	11
2- Les difficultés rencontrées.	12
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..	13
SECTION1: Problématique, Objectifs et Intérêt de l'étude:.....	14
A-Problématique de l'étude	14

B-Objectifs et Intérêt de l'étude	16
1. Objectifs de l'étude	16
a) Objectif Général	16
b) Objectifs spécifiques	16
2. Intérêt de l'étude.....	17
SECTION 2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de l'étude.....	17
A. Revue de la littérature.....	17
a) La promotion	21
b) L'avancement.....	21
a) Le corps	22
b) Les catégories.....	22
c) L'échelle.....	22
d) L'échelon	22
e) Le grade.....	22
B. Hypothèses de recherche.....	28
C-Méthodologie de la recherche	28
1- Population et échantillonnage de l'étude	28
a. Population de l'étude	28
2-Techniques et outils de collecte des données.....	30
a. Recherche documentaire	30
b. observation directe	30
c. outils de collecte de données	30
1-Méthode et outils d'analyse des données, puis la stratégie de validation des hypothèses....	31
a. Méthode d'analyse des données	31
b. Outils d'analyse des données	31
c. Stratégies de validation des hypothèses	31
d) Limite de l'étude	31
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION	
DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	32
SECTION 1 : Présentation, analyse des résultats, validation des hypothèses	33
A- Présentation, analyse des résultats	33
1-Résultats relatifs à l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines.....	33
2-Résultats relatifs à l'absence de formation du personnel de l'INRAB.	34

B-Validation des hypothèses	36
SECTION 2 : Approches de solutions et suggestion.	37
1-Approches de solutions relatives à l'insuffisance quantitative et qualitative en ressources humaines.....	37
2-Approche de solution liée au manque de formation du personnel.....	39
Conclusion.....	43
Bibliographie.....	45
Annexes.....	I
Table des matières	IV